

Informe inicial del proyecto Xcelence

Adaptación de un modelo de orientación académico-profesional internacional para su aplicación en España



Xcelence

Por una excelente orientación

ABSTRACT

Xcelence es un modelo de referencia para una orientación académico-profesional integral y de calidad que se dirige a centros educativos de ESO, Bachillerato y FP. El modelo está inspirado en la práctica de referencia internacional analizado por la Fundación Gatsby y la Universidad de Derby (ambos del Reino Unido) y, desde la Fundación Bertelsmann se ha adaptado el modelo para su aplicación en España. Este informe refleja el proceso de adaptación del modelo, así como los resultados preliminares de un test piloto que se ha llevado a cabo en 68 centros educativos de la Comunidad de Madrid, Cataluña y Andalucía.

Autoría del informe

Juan José Juárez, Senior Project Manager en la Fundación Bertelsmann

Hannes Brandt, Project Manager en la Fundación Bertelsmann

Depósito legal: B 12183-2019

Fecha de elaboración del informe

Abril 2019

Índice

1. Introducción	4
2. Experiencia internacional: Los “Gatsby Benchmarks”	4
3. Adaptación al contexto español – El modelo Xcelence	6
3.1 Incorporación de dos nuevos áreas clave	7
3.2 Identificación y validación de indicadores	8
3.3 Prueba Piloto del modelo	9
3.4 Informe individualizado con recomendaciones y acceso a recursos	13
4. Primer feedback por parte de los centros pilotos	15
5. Conclusión	17

1. Introducción

En la Fundación Bertelsmann tenemos la convicción de que, para tener éxito como sociedad en un mundo complejo y cambiante, es necesario que los jóvenes sean capaces de conocerse a sí mismos y acceder a información fiable y experiencias de carácter profesional durante su etapa escolar.¹ Por eso, la orientación académico-profesional desempeña un papel clave para que los sistemas educativos alcancen su objetivo de preparación de los estudiantes para el mundo adulto. El aumento de las posibles opciones educativas y la variabilidad del entorno profesional que nos rodea, hace que la orientación se convierta en una dimensión estratégica para los centros educativos y que el desarrollo de esta competencia por parte de los alumnos sea crítico para desarrollar una carrera profesional a lo largo de la vida.²

Teniendo en cuenta el entorno profesional líquido y, sabiendo que la competencia orientadora se desarrolla con más éxito si se hace de manera temprana y continuada, hoy más que nunca se hace necesario hacernos preguntas como:

- ¿Cómo debería de ser un buen sistema de orientación en un centro educativo?
- ¿Qué áreas debería de cubrir?
- ¿Cuál sería el estándar de calidad que deberíamos de fijarnos como objetivo?

2. Experiencia internacional: Los “Gatsby Benchmarks”

Desde la Fundación Bertelsmann, buscamos, de manera permanente, experiencias y buenas prácticas internacionales que puedan ser adaptadas y replicadas en el contexto español sobre la base de nuestros proyectos. Una de las mejores prácticas que identificamos ha sido la desarrollada por la Fundación Gatsby en colaboración con el Centro Internacional de Estudios sobre la Orientación Profesional de la Universidad de Derby en el Reino Unido.

El estudio de ambas instituciones partió del análisis de las características de los sistemas de orientación de 6 países destacados por la OCDE por su excelente desempeño en temas de orientación académico-profesional (Alemania, Canadá, Finlandia, Holanda, Hong Kong, Irlanda). Y, fruto de esa investigación de campo, sintetizaron en 8 dimensiones de calidad (*benchmarks*) las claves que constituyen un marco de calidad en orientación.³

¹ Juárez, J.J. (coord.) (2018). Guía de Orientación Profesional Coordinada, Fundación Bertelsmann, 2ª edición.

² Manzanares, A.; Sanz C. (2018). Orientación Profesional. Fundamentos y Estrategias. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. Edición electrónica: <http://dx.doi.org/10.18239/atenea.07.2018>. (15/4/2019, 10.56).

³ Gatsby Charitable Foundation (2014). Good Career Guidance. London. Author: Sir John Holman.

Los Gatsby Benchmarks marcan un estándar claro y entendible que ha permitido ordenar y hacer manejable un terreno que, hasta entonces, se percibía como confuso, fragmentado y poco coherente.⁴ Estas son las 8 dimensiones de calidad que establece el modelo:

1. El sistema de orientación académico-profesional (OAP) bajo un marco de calidad (*A stable careers programme*)
2. Utilización de la información del mercado laboral (*Learning from career and labour market information*)
3. Adaptación a las necesidades diversas (*Addressing the needs of each pupil*)
4. Vinculación de las asignaturas con ámbitos profesionales (*Linking curriculum learning to careers*)
5. Encuentros con antiguos alumnos y profesionales (*Encounters with employers and employees*)
6. Experiencias en contextos laborales (*Experiences of workplaces*)
7. Preparación para itinerarios educativos post-obligatorios (*Encounters with further and higher education*)
8. Orientación personal (*Personal guidance*)

Una vez establecido el marco de referencia, se inició un proyecto piloto en el que participaron 16 centros educativos del Noreste de Inglaterra. En la primera evaluación de los centros, con respecto a los 8 benchmarks, el resultado fue que ninguno de ellos cumplía más de 3 de las dimensiones. Y, además, la mitad de los centros, no cumplía ninguna de ellas. Después de dos años de seguimiento y acompañamiento, los resultados de evaluación de los centros mostraron una serie de indicadores de mejora:

- Más enfoque a procesos de evaluación continua (documentación, sistemas de calidad, medición de impacto)
- Mejora de las páginas web de los centros (presentación del sistema de OAP y los responsables liderándolo)

<https://www.gatsby.org.uk/uploads/education/reports/pdf/gatsby-sir-john-holman-good-career-guidance-2014.pdf> (15/4/2019, 10.20); Appendices: <https://www.gatsby.org.uk/uploads/education/reports/pdf/gatsby-sir-john-holman-good-career-guidance-2014-appendices.pdf> (15/4/2019, 10.20).

⁴ Hutchinson (2018). Career Guidance in five English independent schools, *British Journal of Guidance & Counselling*, 46:1, 51-65, DOI: 10.1080/03069885.2017.1408775. <https://doi.org/10.1080/03069885.2017.1408775> (15/4/2019, 10.33).

- Aumento de la innovación educativa en materia orientadora
- Colaboraciones más extensas y estratégicas (centro-centro y centro-empresa)
- Mejores planes de acciones en orientación (con objetivos medibles y específicos)
- Más formación del profesorado en temas de orientación (vinculado con ámbitos profesionales)⁵
- Creación de una red de asesores voluntarios del sector privado

Como conclusiones clave al proyecto piloto se identificó que, todos los centros cumplían, al menos 4 de los 8 *benchmarks*, y 11 de los 16 centros cumplieron 7 o más *benchmarks*.

Tomando como referencia el impacto directo en el alumnado, la evaluación externa demostró, además, que al finalizar el piloto en 2016, los alumnos de todos los niveles educativos de los 16 centros no solo mostraron un mejor rendimiento de cara a su preparación para itinerarios educativos y profesionales postobligatorios, sino que los propios resultados académicos habían mejorado significativamente en comparación con un grupo control de centros que no había participado en el piloto.⁶

Los excelentes resultados de este modelo, testado y contrastado durante dos años, llevaron al Gobierno de este país a convertir los Gatsby Career Guidance Benchmarks en política pública e iniciar un proceso de implantación a nivel nacional.

3. Adaptación al contexto español – El modelo Xcelence

La transferencia de experiencias de otros países al propio siempre requiere de la realización de ciertos ajustes que tienen que ver con las condiciones y circunstancias propias. Para poder adaptar e implementar el modelo en un contexto distinto, es necesario conocer y entender, en primer lugar, las claves del éxito del modelo. En el caso del proyecto Good Career Guidance (Gatsby Benchmarks) en Inglaterra, las claves que permitieron su desarrollo y éxito fueron:

- Un contexto socioeconómico favorable ya que, tanto en la sociedad como en el Gobierno, existía una preocupación específica por el desajuste entre la oferta y demanda del mercado laboral y sobre la calidad de los sistemas de orientación.

⁵ Andrews/Hooley (2019): Careers leadership in practice: a study of 27 careers leaders in English secondary schools, British Journal of Guidance & Counselling, DOI: 10.1080/03069885.2019.1600190. <https://doi.org/10.1080/03069885.2019.1600190>. (15/4/2019, 10.37).

⁶ Hanson; Moore; Everitt; Clark (2019). Gatsby Benchmark North East Implementation Pilot: Interim Evaluation (2015-2017), University of Derby. <https://derby.openrepository.com/handle/10545/623538> (16/4/2019, 18.27).

- La referencia internacional (análisis de 6 países) favoreció la composición de unos criterios objetivos, aplicables a centros diferentes, y también incidió de forma positiva en la credibilidad y relevancia.
- El claro posicionamiento y apoyo por parte del equipo directivo escolar de los centros para elevar la orientación académica y profesional a nivel de estrategia de centro.
- La definición de roles y funciones dentro del equipo de orientación: distinguiendo las que están dirigidas a la atención personal a alumnos y familias de aquellas que suponen una coordinación de actividades con agentes externos (empresas, etc.) y con otros miembros del equipo educativo (el profesorado, los/las tutores/as y los/las orientadores/as).
- Los contactos y colaboración intersectorial entre el ámbito educativo y otros sectores (productivo, tercer sector) del entorno local del centro.

Desde el año 2017, la Fundación Bertelsmann y la Fundación Gatsby, colaboran con el objetivo de adaptar el modelo inglés al contexto español. Durante un periodo de dos años (2017-2019), se ha trabajado en colaboración con expertos del mundo educativo, llevando a cabo una intensa labor de contraste para la definición de las 10 claves de referencia del modelo y sus respectivos indicadores de calidad. Este proceso nos llevó a poner en marcha un test piloto con 68 centros educativos de la Comunidad de Madrid, Cataluña y Andalucía.

El dialogo constante con expertos locales, así como con los usuarios finales (los centros educativos), ha sido clave para conseguir un marco consistente ya que cada modelo se basa en ecosistemas distintos. Este proceso, por tanto, supone mucho más que una traducción técnica del proyecto y ha requerido de tiempo y dedicación por parte de los profesionales de la Fundación Bertelsmann y de los diferentes expertos participantes.

3.1 Incorporación de dos nuevas áreas clave

Este proceso de contraste y adaptación ha dado como resultado que, el modelo Xcelence, incorpore leves modificaciones con respecto al modelo inglés, que mejorarán la viabilidad en la implantación en los centros educativos de nuestro país. Como consecuencia de este trabajo con los diferentes agentes, se han incorporado al modelo dos nuevas áreas que dan lugar a un marco de calidad estructurado en 10 claves.



La primera clave añadida es *Familias como agente activo (5)*. Es evidente que el entorno familiar, siendo el primer referente para los jóvenes, tiene un alto impacto en sus procesos de toma de decisiones. Los valores, las expectativas y las propias experiencias de padres y madres pueden tener un poder predictivo en las decisiones académicas y profesionales de sus hijos. Las madres y padres, en su mayoría, no son expertos en orientación y están implicados personal y emocionalmente con sus hijos. Por eso, necesitan apoyo y asesoramiento por parte de tutores y orientadores independientes. La nueva dimensión abarca cuatro áreas esenciales y complementarias: información, formación, comunicación y participación.

Con la segunda clave añadida, *Coordinación Estratégica y Operativa (2)*, queremos destacar la importancia que tiene que la orientación académica-profesional pase a ser una responsabilidad compartida por todo el centro educativo. Actualmente lo habitual es que la orientación recaiga únicamente en el departamento de orientación del centro. Para cambiar esto, es necesario que haya un equipo de coordinación que tenga la responsabilidad y capacidad de coordinar, potenciar y estructurar la participación y colaboración de toda la comunidad educativa (profesores, tutores, orientadores, familias, jóvenes) y de otros agentes claves del entorno del centro (empresas, instituciones etc.) en el terreno de la orientación.

3.2 Identificación y validación de indicadores

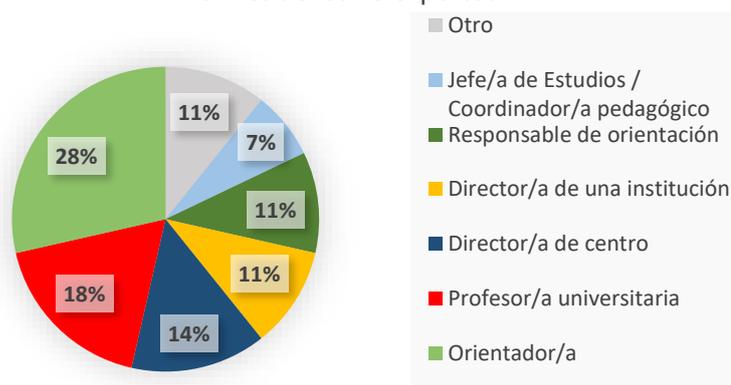
El siguiente paso de la adaptación al contexto español ha sido la identificación de los indicadores con los que se puede medir el grado de cumplimiento de cada una de las 10 claves e identificar las áreas de mejora. En colaboración con expertos de los sistemas educativos de Andalucía, Cataluña y Madrid, se diseñó una primera versión de un cuestionario de autoevaluación para

centros educativos. Esta versión del cuestionario se contrastó con un grupo experto del ámbito educativo y de orientación en base a 3 criterios:

- **Claridad:** El indicador está formulado de forma muy concreta y sin ambigüedad, tiene una única posibilidad de interpretación.
- **Idoneidad:** El indicador es adecuado y se refiere a factores clave o muy influyentes para alcanzar un buen resultado en cada uno de las 10 dimensiones.
- **Accesibilidad:** Existen fuentes de información accesibles (para el centro) que permiten obtener los datos necesarios para realizar una medición fiable del indicador.

Esta primera consulta recibió respuesta por parte de 28 expertos de los campos de la educación y la orientación en España: 17 personas trabajan en un centro educativo de ESO o Bachillerato; 11 de ellos eran orientadores o responsables de orientación; otros 6 pertenecían al equipo directivo del centro; y 5 personas eran expertos universitarios del ámbito de la orientación profesional (gráfico 1).

1. Perfiles de los 28 expertos

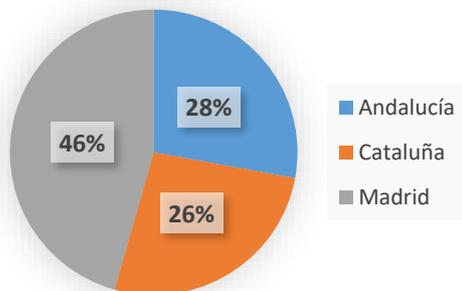


Como resultado de esta labor de valoración, desarrollamos un cuestionario online con 53 preguntas que facilita el autodiagnóstico, por parte de los centros educativos (ESO, Bachillerato y FP), de su sistema de orientación académico-profesional.

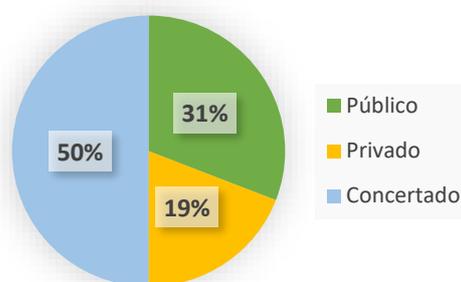
3.3 Prueba Piloto del modelo Xcelence

En diciembre 2018, 68 centros educativos de la Comunidad de Madrid (31), Andalucía (19) y Cataluña (18) realizaron el cuestionario de autoevaluación de sus sistemas de orientación académico-profesional. La mitad de estos centros es de titularidad concertada, casi un tercio son públicos y el resto (19 %) son privados.

2. Distribución geográfica de los 68 centros pilotos



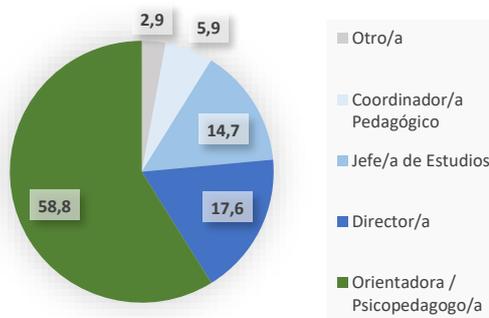
3. Titularidad de los 68 centros piloto



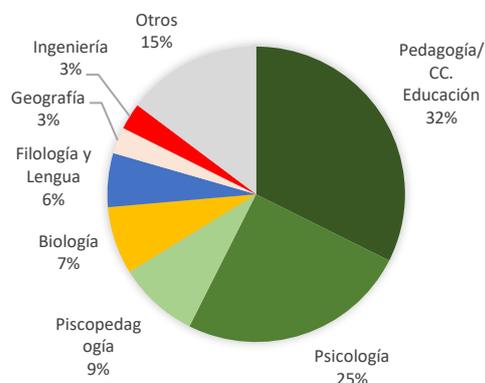
Otras características interesantes a considerar sobre el resultado de la encuesta son:

- Las personas que rellenaron la encuesta autoevaluativa tienen una experiencia media de 13 años de trabajo en el centro. Esto significa que conocen muy bien la estructura y los sistemas de orientación de su centro.
- Dos tercios de los encuestados tienen una formación en el ámbito pedagógico-psicológico, o una combinación de ambos.
- En cuanto a los puestos de trabajo que ocupan los encuestados: un 59% de ellos son orientadoras/es o psicopedagogas/os; un 18% son directoras/es y 21% son otros miembros del equipo directivo (jefas/es de estudios o coordinadoras/es pedagógicas).
- La formación académica y los puestos de trabajo de los encuestados pueden ser indicadores de que, en España, el modelo de orientación está más enfocado a dar solución a estudiantes con problemas de aprendizaje y, por eso, suelen ser pedagogos o psicopedagogos quienes se encargan de los temas de orientación (gráfico 4 y 5). En comparación con países como Alemania o Inglaterra los sistemas de orientación en los centros educativos, en España, suelen estar más alejados del contexto profesional.

4. Puestos de trabajos (principales)



5. Formación académica de las personas que rellenaron el cuestionario



Una vez realizada la encuesta por parte de los centros, el siguiente paso fue devolver a los mismos un informe individualizado y un mapa de recursos clasificados para cada una de las áreas. En este sentido, a principios de marzo de 2019, cada uno de los 68 centros recibió: un informe con los resultados de la autoevaluación, visibilizando el desempeño en cada una de las 10 claves, identificando, fortalezas y áreas de mejora; y también una serie de recomendaciones concretas y recursos clasificados que pueden ayudar al centro a mejorar en cada una de las 10 áreas claves

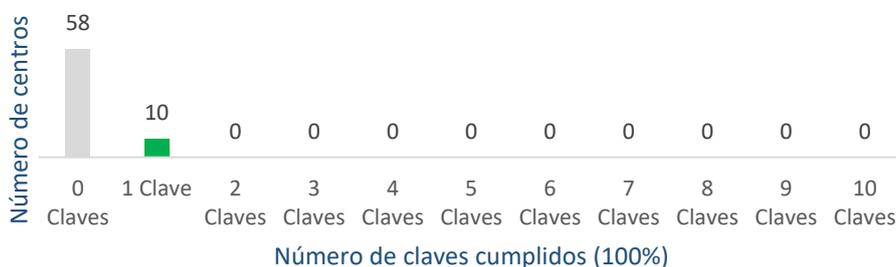
La herramienta de autoevaluación y los informes han sido diseñados para que cada centro educativo, independientemente de su tamaño, tipología o entorno, pueda identificar áreas de mejora y diseñar un plan de acción de cara al próximo curso.

Tras realizar esta primera fase de autoevaluación por parte de los centros (diciembre 2018) y análisis de la información y elaboración de informes personalizados por parte de la Fundación (marzo 2018), pudimos extraer ciertas conclusiones como:

- 58 de los 68 centros educativos no cumplieron ninguna de las 10 claves.
- Ninguno de los centros cumplió más de una clave y, solo 10 centros, cumplieron el 100% de un área clave (gráfico 6).
- De estos 10 centros, ocho cumplieron la clave 10 (Preparación para itinerarios educativos postobligatorios) que parece ser un área más desarrollada en los centros educativos (gráfico 8).

Estos niveles son similares a los resultados del proyecto piloto desarrollado por la Fundación Gatsby en Inglaterra. Al tratarse de su autoevaluación inicial de desempeño, en base a las 10 claves, para los centros resulta difícil cumplirlas al 100%. Por eso, también se miraron los resultados de las claves cumplidas solamente de manera parcial, es decir, con un porcentaje de cumplimiento mayor de 85% (gráfico 7). Teniendo en cuenta esta mirada: 13 centros cumplieron 1 clave; 35 centros cumplieron entre 2 y 3 claves; y 4 centros cumplieron 4 o más claves.

6. Número de centros y número de claves cumplidas completamente, Dic. 2018



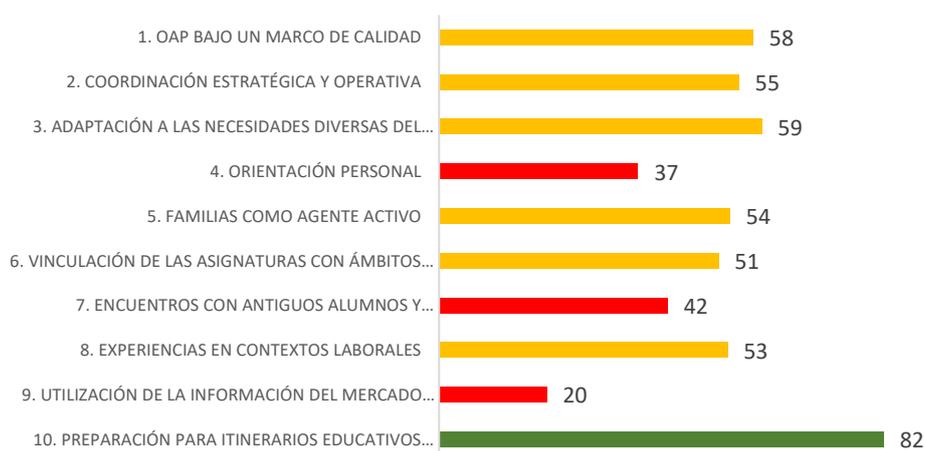
7. Número de centros y número de claves cumplidas parcialmente (>85%), Dic. 2018



En cuanto al desempeño medio de cada clave, se percibe que la mayoría de los centros obtienen resultados muy positivos en la clave 10 (*Preparación para itinerarios educativos postobligatorios*). Esta clave trata sobre posibilitar el conocimiento y entendimiento del alumnado de toda la oferta educativa respecto a enseñanzas postobligatorios y los correspondientes itinerarios académicos y profesionales. Este aspecto parece estar más desarrollado que otros de la orientación académico-profesional.

Las tres claves con menos desarrollo en los centros son: la clave 4 (37%), 7 (42%) y 9 (20%). La clave 4 (*Orientación Personal*) requiere, por ejemplo, de entrevistas personales para todo el alumnado en cada curso. Dado que la ratio de orientadoras/es por alumna/o que prevalece en España (1:750) y que queda lejos de la recomendación de organizaciones internacionales como Unicef, es difícil para los centros alcanzar buenos resultados en esa clave. La clave 7 (*Encuentros con antiguos alumnos y profesionales*) requiere, por ejemplo, de encuentros inspiradores con antiguos alumnos o profesionales para cada alumno. Este tipo de actividades requieren de cierto esfuerzo de organización y coordinación por parte del departamento de orientación y el centro. La clave 9 (*Utilización de la información del mercado laboral*), mide el grado de utilización de fuentes de información sobre las tendencias del mercado laboral. Ambos aspectos parecen estar muy poco desarrollados en los centros piloto.

8. Grado de cumplimiento global de las 10 Claves (n=68)



4. Primer feedback por parte de los centros pilotos

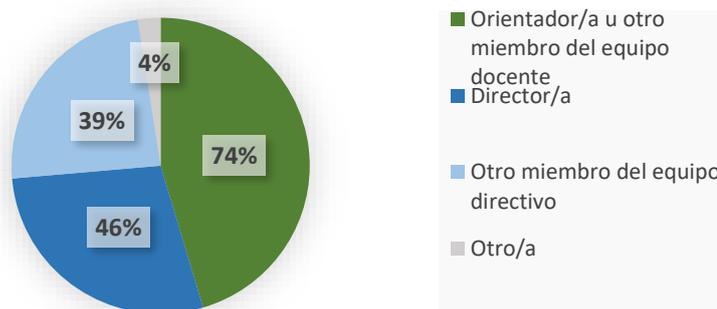
Después de recibir el informe individualizado, los 68 centros piloto han tenido entre 3 y 4 semanas de tiempo para analizar su diagnóstico inicial, las recomendaciones y los recursos facilitados. Tras este periodo de tiempo, se planteó a todos los centros una encuesta de valoración enfocada a medir la utilidad, tanto del informe, como de los recursos.

La mayoría de los centros entregaron la encuesta cumplimentada en el plazo asignado (54 de los 68). Algunos de los restantes solicitaron una ampliación del plazo ya que tenían previstas reuniones de coordinación sobre este tema y, preferían rellenar la evaluación de manera colaborativa con todo el equipo implicado.

En términos generales, el *feedback* recibido es muy positivo, tanto a nivel cuantitativo (79 % de respuesta), como a nivel cualitativo.

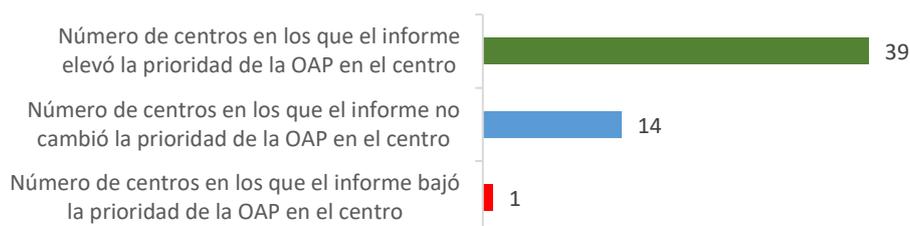
En muchos centros el informe fue analizado por más de una persona (orientador/a u otro miembro del equipo docente), lo cual es un buen indicador de que el proyecto ha estimulado la colaboración interdepartamental del centro en materia de orientación. En el 46% de los casos, en este análisis se implicó el/la directora/a directamente y en un 39% otro miembro del equipo directivo (gráfico 9).

9. Perfiles que analizaron el informe (respuestas múltiples)



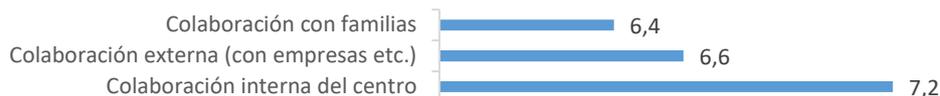
Otra de las cuestiones relevantes de la evaluación fue pedir a los centros que estimaran el nivel de prioridad de la orientación académico-profesional para la dirección del centro antes y después de haber recibido el informe individualizado (gráfico 10). Un 72 % de los centros constataron que, después de haber analizado el informe, la OAP tenía una elevada prioridad en la dirección del centro. En este sentido, es importante tener en cuenta que los 68 centros han participado voluntariamente en el proyecto Xcelence. Esto es, en sí mismo, es un indicador de la predisposición para mejorar y elevar la orientación académica y profesional de sus centros. La valoración de la prioridad de la OAP subió de 6,9 puntos antes de haber recibido el informe a 8 puntos después (La máxima puntuación eran 10 puntos).

10. Influencia del informe en la prioridad de la OAP en la dirección de los centros (n=54 centros)



El informe también muestra que los centros identifican un menor nivel de colaboración con las familias y con agentes externos (como empresas) frente al nivel de la colaboración interna del centro (gráfico 11).

11. Valoración del trabajo colaborativo (0-10)



En general, los centros valoran el informe como útil (8,7/10). En concreto, consideran que les servirá para establecer un plan de acciones para mejorar su sistema de OAP (8,4/10). Además de esto, recomendarían a otros centros que participasen también el proceso de autoevaluación (8,6/10).

Al final de la encuesta, se pidió a los centros que destacasen las dos consecuencias más importantes que esperan que ocurra de cara a la futura organización de la OAP. Los aspectos más mencionados fueron los siguientes⁷:

- Mejor identificación de áreas de mejora (14 menciones)
- Mejor establecimiento de un plan de acciones / procesos de mejora (27 menciones)
- Mejor organización y asignación de los equipos de coordinación (11 menciones)
- Mayor relevancia y visibilidad para temas de la OAP (10 menciones)

5. Conclusiones de la prueba piloto

Los primeros resultados de la adaptación e implementación del modelo Xcelence en centros educativos en España son muy positivos. La mayoría de los centros que han participado en la prueba piloto ven las 10 claves del modelo Xcelence como una herramienta útil que pueda ayudarles a estructurar la orientación académico-profesional internamente y a elevar su relevancia.

Consideramos que una de las claves del éxito del modelo es que define de forma clara y entendible para todos los agentes (centros, profesionales, familias, empresas, etc.) cuáles son los aspectos que ha de abordar un buen sistema de orientación. De esta manera, todos los

⁷ Véase los testimonios de los centros en el apéndice.

actores puedan identificar cuál es su papel dentro del proceso de orientación, y cómo han de relacionarse con las demás variables.

Además, el hecho de establecer 10 áreas específicas, ayuda a los centros educativos a; identificar áreas de mejora y fortalezas; establecer prioridades dentro del centro; organizar la relación con el ecosistema (empresas, instituciones académicas, familias, etc.); y

A la vista de unos resultados iniciales tan favorables, se ha despertado el interés de algunos sectores de la política pública. En Cataluña, el Departament D'Educació, ha pedido la inclusión de 32 centros públicos de diferentes municipios en el proyecto.

Apéndice:

A continuación, se documentan algunos testimonios por parte de los centros participantes:

- “Me ha gustado mucho el formato por ser claro, gráfico, concreto y el incluir las herramientas de mejora para facilitar las actuaciones futuras.”
- “El proyecto es fantástico, muchas gracias por contar con nosotros. A partir de este proyecto, además de todos los puntos de mejora identificados, a partir de los cuales desarrollaremos un plan de acción, también nos hemos propuesto evaluar el impacto de la orientación profesional. Es decir, queremos desarrollar un sistema de indicadores, más allá del cumplimiento de las diferentes áreas de calidad del modelo.”
- “Mejorar el Plan de acción de la Orientación Vocacional Aumentar el número de participantes en el Plan de Orientación vocacional, tanto interna como externa.”
- “El proyecto Xcelence está muy bien y nos asegura la orientación profesional del alumnado bajo un marco de calidad.”
- “Una propuesta: quizás si se cambiara el modelo que existe actualmente en los centros, habría más alumnos que harían FP. Me explico, primaria y secundaria hacerla en un mismo centro y para hacer bachillerato o FP el alumno/a tenga que cambiar de centro.”
- “Sería ideal poder contar con una persona tipo career líder en los centros y tener más contacto con las necesidades del mercado laboral y el mundo de la empresa”
- “MUY INTERESANTE LOS RECURSOS ALTERNATIVOS OFRECIDOS PARA LA MEJORA EN LAS CARENCIAS QUE TENEMOS.”
- “Te ayuda a realizar una valoración del trabajo que realizas, así como el asesoramiento a posibles mejoras.”
- “Ofrece de manera muy visual y rápida, una visión de los puntos fuertes y aspectos a mejorar. Anima a iniciar nuevas actuaciones.”
- “Nos ha ayudado mucho a organizar todas las acciones que se desarrollaban, a incorporar otras estrategias nuevas para conseguir objetivos relevantes en la orientación profesional y a tomar conciencia de los aspectos de mejora en los que seguir trabajando.”